

## Rancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Familiness* Dalam Mendukung Keberlangsungan Bisnis Keluarga CV “KL” di Surabaya

**Ajie Sampurna Soetiono**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya  
ajiesoetiono@gmail.com

**Drs.ec. Sujoko Efferin, M.Com.(Hons)., M.A.(Econ), Ph.D.**

s\_efferin@ubaya.ac.id

**Abstrak** -Penelitian ini bertujuan untuk memahami CV “KL” secara mendalam berdasarkan perspektif *familiness* terkait dengan efektivitas sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa CV “KL” menerapkan sistem pengendalian manajemen secara informal, ketergantungan yang tinggi kepada pemilik perusahaan dan belum pernah terdapat upaya untuk membangun kultur perusahaan. CV “KL” membutuhkan *familiness* sebagai dasar untuk membentuk budaya perusahaan dan penerapan sistem pengendalian manajemen secara formal. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa kombinasi *familiness* dan sistem pengendalian manajemen dapat memberikan dampak positif bagi keberlangsungan bisnis keluarga CV “KL”.

**Kata kunci** : Sistem pengendalian manajemen, *familiness*, budaya perusahaan, perusahaan keluarga.

**Abstract** –This research purpose is to study further CV “KL” based on familiness perspective interrelated with the effectiveness of management control system has been implemented. The research finding show that CV “KL” implement an informal management control system, highly dependence on company’s owner and there has never been an attempt to bulid a corporate culture. CV “KL” need familiness as the basis to form a corporate culture and implementation of a formal management control system. The result show that the combination of familiness and management control system may provide a positive impact on sustainability of CV “KL” family business.

**Keywords:** Management control system, familiness, corporate culture, family business.

### PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga telah mendominasi lanskap ekonomi di seluruh dunia (Claessens et al., 2002; La Porta et al., 1999; Morck dan Yeung, 2003 dalam Liu et al., 2010). Negara pada benua Afrika, Amerika Latin, dan Asia khususnya Asia Timur dan Selatan, perusahaan keluarga merupakan bisnis yang sangat lazim, dengan sebagian besar adalah perusahaan swasta dan perusahaan go-public baik

yang dimiliki atau dikendalikan oleh keluarga (Carney dan Gedajlovic, 2002; Claessens et al, 2002; Claessens et al., 2000; Faccio dan Lang, 2002 dalam Liu et al., 2010).

Di Indonesia, mayoritas atau hampir 90 persen pengusaha Indonesia merupakan eksekutif yang menjalankan perusahaan keluarga (Kompas, 2002 dalam Dewantoro, 2011). Jakarta Consulting Group (2008) dalam Dewantoro (2011) menyatakan bahwa 88 persen perusahaan swasta nasional dikendalikan oleh keluarga. Susanto (2005) menyatakan bahwa jenis perusahaan keluarga yang banyak terdapat di Indonesia adalah *Family Business Enterprise* (FBE). FBE adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola sendiri oleh keluarga pendirinya. Ciri-ciri FBE adalah dimana posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga

Lebih lanjut, Susanto menyatakan bahwa dunia bisnis dan keluarga memiliki perbedaan yang amat besar. Kepentingan keluarga akan selalu mengalahkan kepentingan yang lain. Padahal, perusahaan menuntut sikap profesional, termasuk dalam masalah kompensasi, pemberian gaji berdasarkan nilai pasar dan riwayat kerja seseorang. Sedangkan keluarga memberi gaji berdasarkan pada kebutuhan. Di sini terlihat bahwa perusahaan keluarga memiliki standar yang tidak jelas.

Seiring dengan masalah-masalah yang muncul dalam bisnis keluarga, terutama masalah profesionalisme, muncul mitos bahwa dalam perusahaan keluarga, generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan. Marpa (Harian Sinar Harapan, 2011) menyatakan bahwa memang fakta mengatakan hanya 5-10 persen perusahaan keluarga dapat mencapai tahap *sibling ownership*, yaitu tahap di mana perusahaan keluarga dikelola oleh keturunan pertama dari pendiri perusahaan. Beberapa studi yang menyatakan bahwa hanya 30 persen perusahaan keluarga yang mampu bertahan menuju generasi kedua karena transisi kepemilikan dan manajemen yang buruk kepada generasi berikutnya, dan banyak perusahaan keluarga bangkrut setelah diambil alih oleh generasi kedua (Kets, de Vries, 1993; Miller et al., 2003; Morris et al., 1997 dalam Duh et al., 2006).

CV “KL” merupakan badan usaha dagang berbentuk CV yang terletak di Surabaya dan tidak terikat kontrak dengan perusahaan manapun. CV “KL” dipilih sebagai obyek penelitian karena, selain merupakan perusahaan grosir yang menghasilkan omzet yang cukup besar setiap bulannya, terdapat banyak masalah dalam CV “KL”. Diantaranya, CV “KL” hanya menerapkan SPM secara informal, sehingga terjadi berbagai masalah yang seharusnya bisa diatasi bila terdapat SPM formal. Selain itu, layaknya bisnis keluarga yang belum terlalu lama berdiri, CV “KL” dalam menjalankan operasionalnya sangat tergantung kepada pemilik perusahaan, sehingga muncul kekhawatiran akan keberlangsungan CV “KL” ketika pemilik pensiun dikemudian hari.

Dari penelitian, akan ditemukan bagaimana SPM informal yang saat ini diterapkan dalam mendukung keberlangsungan bisnis keluarga CV “KL”, sekaligus masalah-masalah yang pernah terjadi pada CV “KL”. Berdasarkan jenis data yang dikumpulkan, penelitian ini merupakan *field study* yang berarti data didapatkan langsung dengan terjun ke lapangan.

## **METODE PENELITIAN**

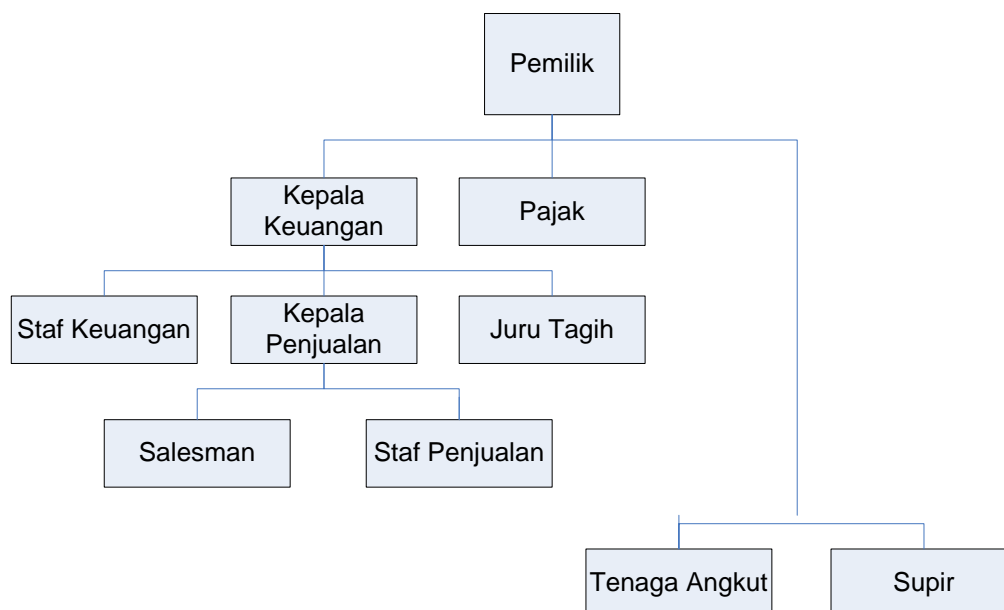
*Main research question* pada penelitian ini adalah ”Bagaimana efektivitas SPM saat ini berdasarkan perspektif *familiness* dalam mendukung keberlangsungan bisnis keluarga CV ”KL” di Surabaya?”. *Main research question* tersebut didukung oleh 4 *mini research questions*, yaitu:

1. Bagaimana SPM yang selama ini diterapkan pada CV “KL”?
2. Apa yang menjadi kelemahan dari SPM CV “KL” saat ini dalam mendukung keberlangsungan bisnis keluarga CV “KL”?
3. Bagaimana kelemahan dari SPM CV “KL” berdasarkan perspektif *familiness*?
4. Bagaimana rekomendasi yang tepat untuk memperbaiki SPM dalam mendukung keberlangsungan bisnis keluarga CV “KL”?

Untuk menjawab *mini research questions* tersebut, dilakukan pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan wawancara selama 3 bulan. Observasi dilakukan di toko CV ”KL” yang berlokasi di Surabaya. Wawancara dilakukan kepada pemilik dan anggota keluarga.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

CV “KL” merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang dagang dan berlokasi di Surabaya. Barang-barang yang dijual oleh CV “KL” berkaitan dengan kendaraan bermotor, yaitu oli, aki, busi dan ban sepeda motor (luar dan dalam). Karyawan CV “KL” terdiri dari karyawan anggota keluarga dan anggota non keluarga. CV “KL” memiliki 30 karyawan yang terdiri dari 13 orang buruh, 6 orang supir, 4 orang bagian penjualan, 4 orang bagian keuangan, 1 orang bagian pajak, 1 orang *salesman* dan 1 orang juru tagih.



**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi CV “KL”**

CV “KL” tidak memiliki struktur organisasi, *job description*, dan aturan-aturan yang tertulis atau formal. kebijakan-kebijakan yang ditetapkan perusahaan hanya disampaikan secara lisan. *Standard Operational Procedures* (SOP) juga hanya disampaikan secara lisan, begitu pula dengan *job description* bagi karyawan. CV “KL” juga tidak memiliki struktur organisasi formal. Dengan demikian, CV “KL” hanya menerapkan sistem pengendalian manajemen secara informal.

### ***Cultural Control* CV “KL”**

CV “KL” tidak menerapkan *cultural controls* secara formal. Budaya CV “KL” terbentuk seiring dengan berjalannya waktu dan masalah yang timbul.

Bahasan *cultural controls* pada CV “KL” menggunakan teori *social capital* pada *familiness* (Pearson et al., 2008). Berdasarkan teori tersebut, akan diketahui nilai-nilai yang terdapat pada karyawan anggota keluarga dan karyawan non-keluarga CV “KL”.

#### 1. *Familiness* pada CV “KL”

Terdapat 3 orang yang memiliki hubungan keluarga dalam CV “KL”, yaitu pemilik, kepala keuangan (keponakan pemilik), dan bagian pajak (anak pertama dari pemilik). Mengacu pada pengertian *social capital*, kepala keuangan dan bagian pajak adalah sumber daya aktual, yang bekerja di CV “KL” karena memiliki hubungan keluarga dengan pemilik. Sedangkan sumber daya potensial adalah orang-orang yang memiliki hubungan keluarga dengan pemilik, namun tidak bekerja di CV “KL”. Chrisman et al. (2003) menyatakan bahwa tingkat *familiness* dalam perusahaan keluarga juga akan memberikan hasil kinerja non ekonomi, seperti pelestarian ikatan keluarga atau penciptaan nilai dari generasi ke generasi. Keterlibatan anak dan keponakan pemilik merupakan praktek pelestarian keluarga dalam perusahaan.

Teori *social capital* mengandung 3 dimensi, yaitu dimensi struktural, kognitif dan relasional. Berikut ini adalah pembahasan berdasarkan 3 dimensi tersebut:

##### a. Dimensi struktural

Dimensi struktural *familiness* adalah interaksi sosial, kuatnya pola dan ikatan diantara para anggota, dan juga mengandung kepadatan dan konektivitas ikatan sosial, serta kemampuan anggota untuk menggunakan jaringan sosial. Konsep terpenting dalam perusahaan keluarga adalah konsep *appropriable organization*, maksudnya, bagaimana hubungan antara satu kelompok dapat dipindahkan dengan mudah ke kelompok lain (Coleman, 1988).

Pada CV “KL”, terdapat nilai hirarki kewenangan antara pemilik dan anggota keluarga yang terlibat yaitu anak dan keponakan pemilik, dimana wewenang dan tanggung jawab terbesar berada ditangan pemilik. Dengan demikian, kedua anggota keluarga tersebut tidak memiliki kekuatan untuk mempengaruhi setiap keputusan yang diambil pemilik, walaupun keputusan tersebut kurang tepat. Hal ini mengakibatkan tidak ada yang berani menentang

keputusan pemilik, baik itu anggota keluarga maupun karyawan non-keluarga. Dengan demikian, hirarki kewenangan ini bersifat negatif.

b. Dimensi kognitif

Dimensi kognitif meliputi sumber daya yang menyediakan representasi, interpretasi dan sistem bersama di antara berbagai pihak (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Dimensi kognitif terdiri dari visi dan tujuan bersama suatu kelompok, serta bahasa unik, cerita, dan budaya yang dikenal, dipahami dan tertanam kuat dalam suatu kelompok. Visi perusahaan keluarga menurut Lansberg (1999) yaitu, memberi makna pada perusahaan keluarga dengan tujuan untuk memberikan penjelasan, betapa pentingnya bagi keluarga untuk melanjutkan bisnis keluarga.

Berdasarkan pengertian tersebut, terdapat nilai integritas pada anggota keluarga CV “KL”, karena anggota keluarga mampu memahami bahwa CV “KL” adalah sumber penghidupan untuk anggota keluarga, sehingga sangat penting untuk mempertahankan dan mengembangkan CV “KL”. Dampaknya, baik anak maupun keponakan pemilik tidak memerlukan pengawasan atau insentif khusus dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu contoh nyata adalah keterlibatan anak pemilik dalam perpajakan CV “KL”. Sebelumnya, pajak CV “KL” ditangani oleh 2 karyawan non-keluarga, dan pekerjaannya dinilai tidak efisien oleh pemilik. Dikatakan tidak efisien karena pekerjaan tersebut seharusnya dapat diselesaikan oleh 1 orang. Keinginan bagian pajak untuk menyelesaikan tugasnya dengan efisien dikarenakan terdapat nilai integritas yang tentu akan mempengaruhi kualitas kinerjanya. Hal ini juga membuktikan pernyataan Pearson et al. (2008) bahwa keistimewaan *familiness* adalah menggambarkan pengaruh positif dari keterlibatan keluarga dalam perusahaan.

c. Dimensi relasional

Tsai dan Ghoshal (1998) mengusulkan bahwa dimensi struktural merupakan dasar bagi dimensi relasional maupun kognitif. Individu harus terlebih dahulu membagi pengalaman dan interaksi secara terus-menerus untuk mengembangkan kepercayaan, norma, dan identitas, agar seluruh anggota memiliki visi dan tujuan yang sama. Kemudian, dimensi kognitif meliputi tujuan, visi dan bahasa yang sama, yang berfungsi sebagai dasar bagi dimensi relasional. Dimensi relasional *social capital* terdiri dari sumber daya yang diciptakan melalui

hubungan pribadi, termasuk kepercayaan, norma, kewajiban, dan identitas (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Berdasarkan pengertian tersebut, terdapat 2 nilai yang diciptakan berdasarkan dimensi relasional:

- Kepercayaan

Kepercayaan yang dimaksud adalah wewenang yang diberikan pemilik kepada anggota keluarga tanpa mempertimbangkan aturan formal. Kepercayaan ini merupakan bentuk kepercayaan yang kuat dan tangguh yang disebabkan interaksi sosial yang sering terjadi, dan pihak yang terlibat memiliki integritas moral (Leana dan Van Buren, 1999). Hal ini dibuktikan oleh siklus bisnis CV “KL”, dimana tidak terdapat pemisahan fungsi pada aktivitas pencatatan dan pembayaran utang dan piutang. Semua kegiatan terkait utang dan piutang dilaksanakan oleh kepala keuangan, yang merupakan keponakan pemilik.

- Toleransi

Nilai toleransi tercipta karena adanya hubungan pribadi, yaitu hubungan antara pemilik dan anggota keluarga yang terlibat dalam CV “KL”, yaitu anak dan keponakan pemilik. Toleransi yang dimaksud adalah berupa teguran tanpa sanksi ketika anggota keluarga melakukan kesalahan yang mengakibatkan kerugian pada CV “KL”. Hal ini tercermin dari kasus yang terjadi pada bulan Juni 2014, dimana akibat kelalaian bagian pajak tidak mengunci ruangan busi, CV “KL” kehilangan sediaan busi senilai Rp400.000. Selain itu CV “KL” juga memecat buruh yang diduga melakukan pencurian dengan pesangon sebesar Rp4.400.000. Namun, tidak ada sanksi apapun untuk bagian pajak atas kelalaiannya, melainkan hanya teguran untuk selanjutnya *physical constraints* pada ruangan busi harus dilakukan.

## 2. Budaya pada karyawan non-keluarga

Berdasarkan pembahasan *familiness*, terdapat 4 nilai pada anggota keluarga CV “KL”, yaitu hirarki kewenangan, integritas, kepercayaan dan toleransi. Dari 4 nilai tersebut, hanya nilai hirarki kewenangan yang terdapat antara pemilik dan karyawan non-keluarga:

### a. Hirarki kewenangan

Hirarki kewenangan juga terdapat antara pemilik dan karyawan non-keluarga. Sama halnya dengan anggota keluarga, karyawan non keluarga juga tidak berani menentang keputusan pemilik. Namun, hal ini berdampak positif

karena karyawan, terutama buruh dan supir menjadi patuh. Karyawan CV “KL” tidak pernah menolak perintah pemilik.

Berdasarkan hasil observasi, pemilik sering menyuruh karyawan ditengah-tengah pekerjaan yang sedang dilakukan. Misalnya, ketika sedang mengangkut barang yang dikirim pemasok, pemilik meminta buruh untuk membungkus barang yang akan dijual dengan karung. Walaupun sedang mengangkut barang, buruh tersebut akan berhenti dan melaksanakan perintah tersebut.

b. Kepercayaan dan integritas

Karyawan anggota non keluarga, terutama buruh dan supir, tidak memiliki pemahaman visi yang sama, mendapatkan kepercayaan yang rapuh yang bergantung pada aturan formal (Leana dan Van Buren, 1999) yang dimana aturan tersebut telah diterapkan melalui *action controls*. Dampak dari tidak memahami visi yang sama adalah tidak terdapat nilai integritas pada karyawan. Kinerja karyawan yang mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan mencerminkan bahwa karyawan tidak memiliki nilai-nilai tersebut:

- Kedisiplinan rendah

Karyawan, terutama buruh dan supir, sering mencuri waktu pada jam kerja untuk bermalas-malasan. Berdasarkan hasil observasi, karyawan sering terlambat saat kembali dari istirahat siang, dan sering meminta ijin untuk membeli rokok atau minuman.

- Mengulang kesalahan yang sama

Berdasarkan hasil observasi peneliti, karyawan sering melakukan kesalahan yang sama pada suatu aktivitas. Hal ini membuat suasana kerja tidak kondusif, sebab pemilik sering kali tidak dapat mengendalikan emosinya dalam menghadapi kesalahan sama yang dibuat oleh karyawan.

c. Toleransi

Nilai ini hanya diterapkan pemilik pada anggota keluarga. Hal ini sesuai dengan teori dimensi relasional yang terdiri dari sumber daya yang diciptakan melalui hubungan pribadi, termasuk kepercayaan, norma, kewajiban, dan identitas (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Teguran dan sanksi akan diberikan bagi karyawan yang melanggar aturan yang telah disampaikan secara lisan. Misalnya, ketika karyawan absen 1 hari dalam 1 minggu tanpa pemberitahuan, maka karyawan



tersebut akan kehilangan gaji untuk 1 hari dan kehilangan bonus untuk minggu tersebut.

### ***Action Controls CV "KL"***

CV "KL" telah menerapkan 4 bentuk dasar *action controls* yaitu *behavioral constraint*, *preaction reviews*, *action accountability*, dan *redundancy* pada tiap-tiap aktivitas berikut ini.

#### **1. Aktivitas operasional sehari-hari CV "KL"**

##### **a. Identifikasi standar yang diinginkan:**

##### **• Jadwal Kerja Karyawan**

Hari kerja CV "KL" adalah 6 hari dalam 1 minggu yaitu dari senin hingga sabtu dengan jam kerja dimulai pada pukul 08.30 hingga 17.30 dengan istirahat selama 1 jam, mulai pukul 12.00 hingga 13.00. Jam istirahat ini diberlakukan untuk semua karyawan. Seluruh karyawan CV "KL" wajib hadir sebelum jam kerja dan pulang setelah jam kerja. Jadwal kerja ditetapkan oleh pemilik.

##### **• Tugas dan tanggung jawab**

Karyawan CV "KL" harus menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan pekerjaannya. CV "KL" tidak memiliki *job description* secara tertulis, melainkan hanya diberitahukan secara lisan kepada karyawan ketika karyawan tersebut melamar pekerjaan di CV "KL".

##### **b. Komunikasi atas identifikasi pada karyawan**

CV "KL" melakukan komunikasi secara administratif yang diatur hanya dalam peraturan kerja lisan. CV "KL" tidak memiliki kebijakan maupun prosedur secara tertulis.

#### **2. Pengawasan terhadap aktivitas operasional CV "KL"**

CV "KL" telah menerapkan *action accountability* dalam pengawasan, yaitu observasi terhadap kejadian yang terjadi. Pengawasan terhadap karyawan dilakukan sendiri oleh pemilik, karena karyawan (terutama bagian penjualan dan buruh) lebih sering berada di toko. Toko juga dilengkapi dengan kamera CCTV (*Closed Circuit Television*) yang membantu pemilik dalam mengawasi karyawan. CCTV membuat pengawasan menjadi lebih efisien tanpa harus meninggalkan meja.

#### **3. Aktivitas Pemesanan barang.**

CV “KL” menerapkan *administrative constraints* pada aktivitas pemesanan barang. Wewenang untuk melakukan pemesanan barang kepada pemasok hanya berada ditangan pemilik. Pemilik mengatakan bahwa keputusan untuk pengadaan barang membutuhkan strategi yang tidak bisa diambil oleh orang lain.

#### 4. Aktivitas Perpindahan barang

CV “KL” menerapkan *administrative constraints* dan *redundancy* pada aktivitas perpindahan barang. *Redundancy* pada aktivitas ini terjadi ketika supir yang sedang menganggur diharuskan untuk membantu pekerjaan buruh, yaitu mengangkut barang. *Administrative constraints* yang diterapkan adalah pemisahan fungsi pada aktivitas perpindahan barang seperti perpindahan suku cadang busi, perpindahan barang dari toko ke truk, dan perpindahan barang dari gudang ke truk atau sebaliknya.

#### 5. Penetapan harga jual barang

Dalam perhitungan harga, pemilik dibantu oleh kepala keuangan dan bagian pajak. Pemilik akan memberikan detail harga beli kepada kedua karyawan tersebut, dan keduanya harus memberikan hasil perhitungan kepada pemilik, dan kemudian pemilik akan melakukan pemeriksaan. Bila terdapat perbedaan perhitungan, pemilik beserta kepala keuangan dan bagian pajak akan menghitung kembali untuk mendapatkan harga jual yang tepat. Dari proses tersebut dapat disimpulkan bahwa CV “KL” telah menerapkan *preaction review* dalam menetapkan harga jual.

#### 6. Aktivitas Penggajian

CV “KL” menerapkan *reward dan punishment* yang dikaitkan dengan gaji yang diberikan pada supir dan buruh. *Punishment* yang diterapkan adalah, gaji supir dan buruh akan dipotong sesuai dengan berapa kali karyawan tersebut absen. Selain itu, supir dan buruh akan kehilangan kesempatan untuk menerima bonus bila absen dalam rentang waktu 1 minggu. Sebaliknya, *reward* yang diterapkan adalah, supir dan buruh akan mendapatkan bonus bila masuk selama 1 minggu penuh.

### **Result Controls CV “KL”**

*Result controls* membebaskan karyawan untuk mengambil tindakan apapun dalam pekerjaannya, asalkan tindakan tersebut memberi hasil yang

diinginkan perusahaan (Merchant dan Van der Stede, 2007). Dengan kata lain, perusahaan fokus pada hasil kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan pengertian tersebut, hanya pekerjaan *salesman* dalam CV “KL” yang hasil kinerjanya dapat diukur secara akurat, yaitu hasil penjualan. Sedangkan pekerjaan lain seperti buruh, supir, bagian penjualan yang pasif (tidak mencari pesanan) dan bagian keuangan, tidak ada tolok ukur atas hasil kinerjanya. CV “KL” telah menerapkan *result controls* kepada *salesman*. *Salesman* akan mendapatkan komisi sebesar sekian persen dari hasil penjualan yang dilakukan. Berikut ini adalah proses penjualan sampai pemberian komisi:

1. Melakukan penjualan kredit kepada pelanggan, yang kemudian disampaikan ke bagian penjualan.
2. Setelah barang dikirim, nota penjualan yang telah ditandatangani diberikan ke bagian keuangan. Terdapat perbedaan kode antara penjualan biasa dan penjualan melalui *salesman*.
3. *Salesman* akan mendapatkan komisi bila pelanggan melunasi tagihannya dalam rentang waktu maksimal 1 bulan sejak nota penjualan dicetak. Dengan demikian, *salesman* harus terus memantau pembayaran oleh pelanggan.

#### **Analisis Kelemahan *Cultural Controls*, *Action Controls* dan *Result Controls* berdasarkan Perspektif *Familiness***

##### **1. *Cultural Controls***

*Cultural controls* pada CV “KL” merupakan bentuk pengendalian yang penerapannya masih sangat kurang bila dibandingkan dengan bentuk pengendalian yang lain. Lebih tepatnya, belum pernah ada upaya dari pemilik maupun anggota keluarga lain untuk membentuk budaya perusahaan. Berdasarkan teori *familiness* (Pearson et al., 2008), terdapat 2 nilai negatif dan nilai positif diantara anggota keluarga. Nilai negatif mencakup hirarki kewenangan dan toleransi. Nilai hirarki kewenangan yang terdapat diantara anggota keluarga bersifat negatif, karena bagian pajak maupun kepala keuangan tidak dapat mengintervensi keputusan pemilik, walaupun keputusan pemilik salah. Beberapa keputusan yang dianggap salah adalah membeli sediaan terlalu banyak, menjual barang dengan harga modal, dan memberikan kredit yang terlalu besar kepada

pelanggan. Namun, berdasarkan hasil wawancara pada bab sebelumnya, pemilik menyatakan bahwa ada keputusan-keputusan yang tidak bisa diambil alih oleh orang lain. Contohnya adalah pengadaan barang, dimana jumlah pembeliannya tidak mungkin sama dalam waktu tertentu dan tergantung pada keadaan pasar.

Pemesanan, pengiriman, dan keputusan harga penjualan merupakan aktivitas yang vital bagi suatu perusahaan. Berdasarkan data yang dimiliki peneliti, tidak ada anggota keluarga yang memiliki pengalaman atau terlibat secara langsung dalam perencanaan pemesanan dan pengiriman barang. Seluruh aktivitas tersebut dilakukan sendiri oleh pemilik. Hal inilah yang mendasari munculnya nilai hirarki kewenangan, karena tidak ada anggota keluarga yang terlibat secara langsung dalam aktivitas tersebut. Sebaliknya, nilai hirarki kewenangan diantara pemilik dan anggota keluarga justru berdampak positif terhadap karyawan non keluarga yang tidak memiliki nilai-nilai positif berdasarkan *familiness*. Hirarki kewenangan dalam hal ini membuat karyawan menjadi patuh kepada perintah pemilik.

Nilai positif mencakup nilai integritas dan nilai kepercayaan, sebagai hasil dari dimensi kognitif dan relasional. Namun nilai-nilai tersebut tidak dimiliki oleh karyawan non-keluarga. Pemilik dan anggota keluarga yang terlibat memang memiliki kewenangan yang jauh lebih besar daripada karyawan non-keluarga, namun belum pernah ada upaya untuk memindahkan nilai integritas yang terdapat pada anggota keluarga kepada karyawan non-keluarga, sehingga budaya CV “KL” lebih didominasi oleh sifat dasar masing-masing individu karyawan non-keluarga, terutama buruh dan supir yang lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan.

Contoh budaya yang terdapat pada karyawan non-keluarga adalah malas, mencuri waktu pada jam kerja, dan sering melakukan kesalahan yang sama (walaupun sudah ditegur) yang mengakibatkan suasana kerja tidak kondusif. Karena budaya kerja karyawan yang kurang baik, CV “KL” lebih berupaya untuk memperkuat aturan-aturan (yang disampaikan secara lisan) melalui *action controls*. Hal ini merupakan bentuk kepercayaan yang rapuh yang bergantung pada aturan formal (Leana dan Van Buren, 1999), dan menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh pemilik kepada anggota keluarga, berbeda

dengan yang kepercayaan yang diberikan kepada karyawan non-keluarga yang tidak bergantung pada aturan formal.

## 2. *Action Controls*

*Action controls* CV “KL” merupakan bentuk sistem pengendalian manajemen terbaik yang telah diterapkan bila dibandingkan dengan bentuk sistem pengendalian manajemen lain yang diterapkan CV “KL”. Empat bentuk dasar *action controls* meliputi *behavioral constraints*, *preaction reviews*, *action accountability*, dan *redundancy*. *Behavioral constraints* dan *action accountability* merupakan 2 bentuk dasar terpenting dalam aktivitas operasional sehari-hari CV “KL”, karena 2 bentuk dasar tersebut terkait dengan jadwal kerja karyawan, pemisahan fungsi, batasan akses untuk persediaan, dan pembatasan wewenang.

Terdapat 2 kelemahan dalam *action controls* CV “KL”. Yang pertama adalah kelemahan pada bagian pajak yang merupakan anak pemilik, lalai dalam melaksanakan tugasnya untuk mengunci ruangan busi. Yang kedua adalah *action accountability*: observasi atas kejadian yang terjadi, dimana pengawasan melalui CCTV tidak berjalan dengan baik karena CCTV tidak menyorot pada ruangan atau sediaan yang rawan hilang. Tidak ada batasan akses pada ruangan busi menimbulkan celah bagi karyawan untuk melakukan pencurian persediaan. Pembahasan di atas menunjukkan bahwa penyebab kelalaian tersebut tidak relevan bila dikaitkan dengan masalah-masalah dalam pengendalian menurut Merchant dan Van der Stede (2007), yaitu *lack of direction*, *motivational problems*, dan *personal limitations*. Sebagai anak dari pemilik, bagian pajak telah mengerti apa yang menjadi tujuan CV “KL”, dan tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan telah diberikan secara memadai. Bagian pajak juga berkeinginan untuk melakukan apa yang menjadi tujuan perusahaan, yang dibuktikan melalui kinerjanya dalam perpajakan CV “KL”. *Personal limitation* juga tidak terkait dengan kelalaian yang dilakukan, karena bagian pajak telah mengerti bahwa fungsi dari penguncian ruangan busi adalah untuk meminimalkan terjadinya pencurian oleh karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti menggunakan teori *familiness* (Pearson et al., 2008) untuk mengkaji penyebab kelalaian tersebut. *Social capital* pada teori *familiness* mencakup 3 dimensi, yaitu dimensi struktural, kognitif dan relasional.

Berdasarkan dimensi tersebut, tercipta nilai-nilai sebagai hasil dari interaksi antar anggota keluarga, yaitu nilai hirarki kewenangan, integritas, kepercayaan dan toleransi. Nilai toleransi merupakan nilai yang relevan bila dikaitkan dengan penyebab kelalaian yang dilakukan bagian pajak. Nilai toleransi mengacu pada dimensi relasional, yang tercipta karena terdapat hubungan pribadi antara individu yang terlibat, yaitu pemilik dengan anggota keluarga. Nilai toleransi yang dimaksud adalah adanya perbedaan sikap atas kesalahan yang dibuat oleh anggota keluarga dan karyawan non-keluarga. Kesalahan yang diperbuat oleh anggota keluarga hanya mengakibatkan teguran tanpa sanksi apapun. Sedangkan kesalahan yang diperbuat oleh karyawan akan mengakibatkan teguran dan sanksi. Maka, dapat disimpulkan bahwa nilai toleransi antar anggota keluarga dapat berdampak negatif bagi kinerja anggota keluarga.

Selain itu, bila dilihat dari sudut pandang dimensi kognitif, tidak ada nilai integritas pada karyawan non keluarga. Artinya bahwa *action controls* yang telah diterapkan tidak bisa berfungsi sebagaimana mestinya. Misalnya adalah pada aktivitas perpindahan barang di gudang yang melibatkan buruh, supir dan staf keuangan. Pada aktivitas ini telah terdapat pemisahan fungsi antara yang melakukan pengawasan dan pencatatan (staf keuangan) dan yang mengambil barang (buruh dan supir). Dengan lemahnya nilai integritas pada karyawan non keluarga, maka pemisahan fungsi yang telah diterapkan tidak akan efektif ketika 2 pihak (staf keuangan dan buruh) bekerja sama untuk memanipulasi pencatatan dan barang keluar atau masuk, dan mengakibatkan kerugian bagi CV “KL”.

### *3. Result Controls*

Pengendalian ini hanya diterapkan kepada 1 karyawan, yaitu *salesman*, karena hanya pekerjaan *salesman* dalam CV “KL” yang hasil kinerjanya dapat diukur secara akurat, yaitu hasil penjualan. Sedangkan pekerjaan lain seperti buruh, supir, bagian penjualan yang pasif (tidak mencari pesanan) dan bagian keuangan, tidak ada tolok ukur atas hasil kinerjanya. Pembahasan berdasarkan perspektif *result controls* menurut Merchant dan Van der Stede (2007) menunjukkan belum terdapat kelemahan yang berpengaruh signifikan dalam penerapan *result controls* CV “KL”. Namun, berdasarkan perspektif *familiness*, terdapat kelemahan yang dapat berdampak signifikan.

Pemilik menyatakan bahwa *salesman* memiliki kekurangan dalam kemampuan untuk menganalisa tren penjualan. Akibatnya, *salesman* tidak bisa memberikan informasi mengenai barang yang sedang laku dan barang yang kurang disukai pasar. Dampaknya adalah jumlah sediaan yang terlalu besar atau terlalu kecil. Bila menggunakan perspektif Merchant dan Van der Stede (2007), maka kekurangan ini merupakan *personal limitation*, dimana karyawan telah mendapatkan arahan dan berkeinginan untuk bekerja dengan baik, namun tidak mampu melakukan karena batasan-batasan pada karyawan, seperti kecerdasan, pengalaman, dan pengetahuan.

Peneliti berpendapat bahwa lebih tepat untuk menggunakan perspektif *familiness*. Hasil wawancara peneliti dengan pemilik menunjukkan bahwa jarang terjadi interaksi antara pemilik dan *salesman* terkait dengan perkiraan tren penjualan. Hal ini menunjukkan lemahnya dimensi struktural yang dalam pengertiannya adalah interaksi sosial yang meliputi kuatnya hubungan antar anggota. Padahal, interaksi yang berlangsung secara terus-menerus akan mengembangkan kepercayaan, norma, dan identitas agar seluruh karyawan memiliki visi yang sama. Pengertian ini juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tujuan, dimana pemilik ingin sediaan terjual secara merata, sedangkan *salesman* mengejar komisi dengan melakukan penjualan sebanyak-banyaknya, tanpa memperhatikan barang apa saja yang terjual.

Lemahnya praktek dimensi struktural dan kognitif pada kedua belah pihak berdampak pada tidak ada penciptaan identitas, di mana individu melihat diri sendiri sebagai bagian dari suatu kebersamaan (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Tanpa identifikasi yang kuat, individu kurang berkeinginan untuk bekerja sama, berkomunikasi, dan membagi pengetahuan dan informasi. Kesimpulannya, berdasarkan perspektif *familiness*, *salesman* tidak mampu menganalisa tren penjualan disebabkan karena kurangnya interaksi (dimensi struktural) yang berakibat pada perbedaan tujuan dan kepentingan (dimensi kognitif) dimana *salesman* tidak peduli mengenai jenis sediaan yang laku dan yang tidak. Pada akhirnya, 2 hal ini berakibat pada tidak adanya penciptaan identitas (dimensi relasional), dimana *salesman* kurang berkeinginan untuk membagi pengetahuan dan informasi kepada pemilik.

**Tabel 1**  
**Kelemahan dari Perspektif *Familiness* dan Dampaknya**

<i>Controls</i>	Kelemahan dari Perspektif <i>Familiness</i>	Dampak terhadap Organisasi
<i>Cultural</i>	Dimensi Struktural: hirarki kewenangan (anggota keluarga tidak mampu mengintervensi pengambilan keputusan pemilik yang salah).	-keputusan yang salah berpotensi kerugian -misalnya memberi kredit melebihi batasan yang ditentukan, meningkatkan potensi piutang tak tertagih.
	Dimensi Kognitif: tidak terdapat nilai integritas pada karyawan non-keluarga (indisipliner, sering mencuri waktu pada jam kerja untuk bermalas-malasan, melakukan kesalahan yang sama berulang-ulang).	-aktivitas operasional bergerak lambat karena karyawan tidak responsif -suasana kerja tidak kondusif ketika pemilik tidak mampu menahan emosi
<i>Action</i>	Dimensi Kognitif dan Relasional: tidak terdapat nilai integritas dan kepercayaan pada karyawan non-keluarga (bila ada niat jahat, bisa bekerja sama untuk melakukan pencurian, misalnya staf keuangan bekerja sama dengan buruh).	-kegagalan fungsi <i>behavioral constraints</i> -potensi terjadinya pencurian oleh karyawan -tambahan biaya untuk pengawasan (CCTV)
	Dimensi relasional: toleransi terhadap anggota keluarga (kelonggaran aturan, tidak ada tekanan <i>punishment</i> bila melakukan kesalahan)	-kemungkinan untuk mengulangi kesalahan yang sama (karena tidak ada <i>punishment</i> ) -potensi terjadinya pencurian oleh karyawan
<i>Result</i>	Dimensi struktural: minim interaksi antara pemilik dan <i>salesman</i>	-tidak ada diskusi mengenai persediaan yang sedang dan yang tidak sedang diminati pelanggan berakibat <i>turnover</i> persediaan tertentu terhambat - <i>salesman</i> tidak memiliki informasi mengenai persediaan yang <i>overstock</i>
	Dimensi kognitif: tidak memiliki visi yang sama, perbedaan kepentingan	
	Dimensi relasional: <i>lack of identity</i> , kurang keinginan untuk berbagi informasi	



## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan 2 rekomendasi untuk mendukung keberlangsungan bisnis keluarga CV “KL”:

### 1. Membangun budaya berbasis *familiness* pada karyawan

Sasaran utama dari rekomendasi ini adalah nilai-nilai positif yang terdapat pada anggota keluarga, juga dimiliki oleh karyawan non-keluarga, sehingga pada akhirnya anggota keluarga dan karyawan memiliki visi yang sama dalam bekerja. Langkah yang harus ditempuh untuk menerapkan *familiness* pada karyawan adalah interaksi (formal dan informal) untuk mengurangi *gap* antara anggota keluarga dan karyawan, dan dilanjutkan dengan penanaman visi pada karyawan. Interaksi formal berarti interaksi yang terjadi pada jam kerja atau topik yang dibicarakan berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya, interaksi informal adalah interaksi yang terjadi diluar jam kerja dan topik yang dibicarakan atau aktivitas yang dilakukan tidak terkait dengan pekerjaan. Kesuksesan dalam penyampaian dan penanaman visi kepada karyawan akan sangat tergantung dari tingkat frekuensi interaksi yang terjadi. Hasil yang diharapkan dari penerapan ini adalah kinerja karyawan lebih berkualitas, memiliki integritas dan mampu melaksanakan tugas bila diberi kepercayaan.

### 2. Memperbaiki SPM CV “KL”

Peneliti merekomendasikan agar semua aktivitas operasional CV “KL” dibuat dalam bentuk formal berupa *Standard Operational Procedure* (SOP), dan aturan-aturan yang telah ditetapkan dibukukan dalam peraturan perusahaan. SOP akan memandu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan mengurangi ketergantungan kepada pemilik. Peraturan secara tertulis menjadi penegasan dan penekanan atas aturan dan kebijakan yang sebenarnya telah disampaikan secara lisan kepada karyawan. Peraturan perusahaan akan menjadi pembatas antara anggota keluarga dan karyawan, dimana walaupun CV “KL” ingin menerapkan budaya kekeluargaan, tidak berarti seluruh aturan dan kebijakan menjadi hilang. Kesuksesan CV “KL” dalam menerapkan *familiness* membuat CV “KL” memiliki budaya internal positif, dan kombinasi dengan SPM formal akan membantu CV “KL” melepaskan ketergantungan kepada pemilik dan menjadi perusahaan yang mandiri dan berdampak pada manfaat jangka panjang perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, Moses, 2013, *Management Control Systems, Business Strategy and Performance: A Comparative Analysis of Family and Non-family Business in a Transition Economy in sub-Saharan Africa*. Journal of Family Business Strategy.
- Adler, P.S. dan Kwon, S.W. (2002). *Social Capital: Prospect for a New Concept*. Academy of Management Review, 27, 17-40.
- Armash, Hamed, Dr. Habibollah Salarzahi dan Dr. Baqer Kord, 2010, *Management Control System*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, No.6, October 2010, pp. 193-206.
- Arregle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., dan Very, P. (2007). *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. Journal of Management Studies, 44(1), 73-95.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J.G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for Sociology Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., dan Litz, R. (2003). *A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance*. Journal of Business Venturing, 18, 467-472.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., dan Sharma, P. (1999). *Defining Family Business by Behavior*. Entrepreneurship Theory and Practice, 23, 19-39.
- Coleman, J.S. (1988). *Social Capital In the Creation of Human Capital*. American Journal of Sociology, 93, 291-321.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambirdge, MA: Harvard University Press.
- Dess. G.G. dan Shaw, J.D. (2001). *Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance*. Academy of Management Review, 26, 446-456.
- Dewantoro, Djoko, 2011, Pengaruh Kekuatan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen pada Perusahaan Keluarga di Surabaya. Majalah Ekonomi No. 3 Desember 2011: 294-310.
- Duh, Mojca, Polona Tominc dan Miroslav Rebernik, 2006, *Succession Issues Within Family Enterprises In Transition Economies*. Faculty of Economics and Business, Maribor, December 2006, pp. 751-779.
- Habbershon, T.G dan Williams, M.L. (1999). *A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*. Family Business Review, 12, 1-15.

- Habbershon, T.G., Williams, M.L., dan MacMillan, I.C. (2003). *A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance*. Journal of Business Venturing, 18, 451-465.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leana, C.R. dan Van Buren, H.J. (1999). *Organizational Social Capital and Employment Practices*. Academy of Management Review, 24, 538-555.
- Liu, Weiping, Haibin Yang dan Guangxi Zhang, 2010, *Does Family Business Excel in Firm Performance? An Institution-based View*. Springer Science+Business Media, LLC.
- Marpa, Nyoman, *Chairman the Center for Family Business Studies* pada Harian Sinar Harapan, 1 Februari 2011. ([http://familybusiness.co.id/Mematahkan%20itos\\_perusahaan\\_keluarga.html](http://familybusiness.co.id/Mematahkan%20itos_perusahaan_keluarga.html))
- Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede, 2007, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall: NJ.
- Nahapiet, J. dan Ghoshal, S. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. Academy of Management Review, 23, 242-266.
- Oh, H., Labianca, G., dan Chung, M. (2006). *A Multi-Level Model of Group Social Capital*. Academy of Management Review, 31, 569-582.
- Ouchi, W.G. (1980). *Markets, Bureaucracies, and Clans*. Administrative Science Quarterly, 25, 129-141.
- Pearson, Allison W., Jon C. Carr dan John C. Shaw, 2008, *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, pp. 949-969.
- Sharma, P. dan Manikuttu, S. (2005). *Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, 293-311
- Susanto, A.B., 2005, *World Class Family Business*. (<http://www.ciputraentrepreneurship.com/artikel-pendidikan/pengertian-perusahaan-keluarga>)
- Tsai, W. dan Ghoshal, S. (1998). *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. Academy of Management Journal, 41, 464-476.